

## Unternehmensführung

# Probleme lösen auf drei Ebenen

| Dr. Dr. Cay von Fournier

Viele Zahnärzte haben nie gelernt, ein Unternehmen zu führen. Sie tun es einfach. Sie haben verständlicherweise mehr Spaß an zahntechnischen Herausforderungen, im Umgang mit Patienten tun sie sich schon etwas schwerer und wenn es um betriebswirtschaftliche Angelegenheit geht, ergreifen viele die Flucht oder sitzen nächtelang über Zahlen. Sie kämpfen jeden Tag für den Erfolg der Praxis und tun dies nach bestem Wissen und Gewissen. Sie wollen und müssen sich auf dem Gesundheitsmarkt behaupten, egal, welche Entscheidungen die Politik ihnen auch vorgibt.



**U**m Probleme lösen zu können, müssen wir erkennen, dass Ursachen und Auswirkungen zwei ganz verschiedene Dinge sind. Als Arzt lernt man früh, dass Symptome zwar einen Rückschluss auf die zugrunde liegende Krankheit geben, jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Ursachen diese Symptome hervorrufen können. In der Medizin steht daher

vor jeder Therapie (Problemlösung) die Diagnostik oder besser die Differenzialdiagnostik (Analyse). Der Suche nach der eigentlichen Ursache einer Krankheit wird viel Aufmerksamkeit geschenkt. Oft ist es auch nicht nur eine Ursache, die zu einer Krankheit führt, sondern das Zusammenwirken von mehreren Gründen.

### Das natürliche System

In der Wirtschaft ist das nicht anders. Hier könnte das Vorgehen der klassischen Medizin helfen, indem Symptome auch als solches gesehen und verstanden werden und dann ganzheitlich nach deren Ursachen gesucht wird. Schwierige Unternehmenssituationen wären auf diesem Weg schon heute wesentlich besser lösbar. Denn auch der Wirtschaft steht eine ganz neue Entwicklung bevor. Die körperlich messbaren Faktoren müssen immer mehr mit den seelisch nicht zu messenden „weichen Faktoren“ in Einklang gebracht werden. Der Mensch und dessen Kooperation werden zu dem wesentlichen Wettbewerbsfaktor der Zukunft werden. Die Ursachen vieler messbarer und materieller Probleme liegen auf einer nicht messbaren immateriellen Ebene. Wie ein menschlicher Organismus muss in Zukunft das Unternehmen oder die Praxis als ganzheitliches und natürliches System verstanden werden. Und bei einem solchen System gilt: Symptome sind selten die Ursachen.

### Drei Ebenen eines Problems

Verschenden Sie nicht zu viel Zeit auf die Symptome, verstehen Sie lieber die zugrunde liegende Ursachen und lösen Sie hier die Probleme. Dabei haben Symptome immer drei Ebenen, auf denen die Ursachen und Probleme liegen können:

1. **Ebene Bewusstsein:** Einstellung (wird durch Grundsätze beeinflusst)
2. **Ebene Methode:** Wissen und Fähigkeiten (werden durch Aufgaben beschrieben)
3. **Ebene Technik:** Umsetzung (wird durch Werkzeuge anwendbar).

Diese Ebenen sind ebenso die natürlichen Wesensgrundlagen des Menschen, wie auch die eines Unternehmens, das ja aus Menschen besteht und von Menschen gestaltet wird.

Die erste Ebene des Bewusstseins und unserer Einstellung kann als seelische Dimension verstanden werden. Hier geht es um Grundsätze unseres Denkens, um Werte und die ethische Leitlinie unseres Handelns. Von der Einstellung eines Menschen hängt alles ab, seine Motivation, sein Engagement und auch sein Wille zur Kooperation. Wenn die Einstellung nicht stimmt, dann helfen auch Methoden und Techniken nicht. Hier irren viele Bücher, Manager und Politiker, welche die große Bedeutung der Werte oberflächlich übergehen. Zwar sind sich alle einig, dass Werte wichtig sind, bei diesem eher ober-

### der autor

**Dr. Dr. Cay von Fournier** ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

### info

Weitere Infos erhalten Sie unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per E-Mail: [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de) sowie in dem Buch „10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristig Erfolg schaffen“ (Dr. Cay von Fournier, gebunden, 245 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-593-37784-5).